



## Coaching

- en introduktion til læring og udvikling

**Pedersen, Elsebet Frydendal**

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Pedersen, E. F. (2005). *Coaching: - en introduktion til læring og udvikling*. (1. ed.) DTU Byg, Danmarks Tekniske Universitet.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Elsebet Frydendal Pedersen

## COACHING

- en introduktion til læring og udvikling

Rapport  
BYG·DTU  
R-127  
2005

ISBN 87-7877-197-8

# **COACHING**

- en introduktion til læring og udvikling

**Elsebet Frydendal Pedersen**  
**BYG•DTU**

## Forord

Dette kompendium er udarbejdet med henblik på kurset "Lærerrollen og den livslange læring i byggeriet".

Kurset er udviklet i et samarbejde mellem BYG.DTU og EUC Nordsjælland ud fra ønsket om at etablere et netværk for lærere på tekniske skoler på tværs af institutioner og regioner. Midlerne er tilvejebragt ved tilskud fra Undervisningsministeriets tværgående udviklingspulje til udvikling af arbejdsmarkedsuddannelserne.

Indholdet i kurset, hvor coaching udgør et af emnerne, er tilrettelagt ud fra formålet om at kvalificere staben af lærere på tekniske skoler i byggeriets nye selvforståelse og nye pædagogiske udfordringer til lærerne.

Byggeriets nye selvforståelse er baseret på tankerne bag projektet BygSol, som indarbejder nye ledelsesværktøjer, som Trimmet Byggeri og Partnering og erfaringerne fra BygLOK, som er en metode til udvikling af kompetencer og tværfagligt samarbejde på byggepladsen.

Kravet om et langt bredere samarbejde og uddelegering af ansvar til folkene på byggepladsen, som viser sig i disse år, stiller store krav om erfaringsbaseret efteruddannelse af især mellemlidergruppen, sjakbajser, arbejdsformænd og lign., end det tidligere har været tilfældet. Dette stiller sammen med kravet om ansvar for egen læring nye krav til lærerne på uddannelsesstederne, til pædagogikken og til læringsprocessen.

Kompendiet er en sammenskrivning af baggrundsviden om coaching og teorier, der relaterer sig til dette, især læringsprocesser. Derudover indgår nogle konkrete anvisninger til gennemførelsen af selve coaching forløbet.

Elsebet Frydendal Pedersen  
BYG•DTU 2005

# Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
2. Hvad er coaching.....	5
3. Et historisk overblik.....	7
Coaching og idræt	
Coaching og erhvervslivet	
Coaching – intern eller ekstern funktion	
4. Coaching er et erhverv – ikke et fag.....	11
Den gode coach	
Hvem er målgruppe for coaching	
5. Formålet med coaching.....	14
6. Coaching – og ledelsesteori.....	16
7. Coaching – og læringsteori.....	18
Inner game modellen	
Erfaringsbaseret læring	
Social læringsteori	
Ekspertise læringsmodel	
Teori om situeret læring	
Systemisk læring	
Sammenfatning	
8. Coaching i praksis.....	33
Coaching som en særlig form for dialog	
9. Tilrettelæggelse af et coaching forløb.....	34
Aftale	
Planlægning	
Afklaring	
Handling	
Efterkritik	
10. Faldgrupper.....	48
Selvforsvar	
Fejlfinderkulturen	
Kilder	51
Bilag: Mentoring	

# 1: Indledning

Coaching er et værktøj, der i stigende grad anvendes i virksomheder til at bane vejen for nye strategier inden for læring og udvikling.

Det er ikke mindst oplevelsen af at leve i en tid med store forandringer, øget individualisering og en mangfoldighed af værdier og livsformer, der synes at have udløst behovet for coaching. Især den yngre generation søger udfordringer og lejlighed til at realisere sig selv gennem deres privatliv, i sporten, i kulturlivet, i uddannelsessektoren og på arbejdsmarkedet. Det drejer sig om at få gode oplevelser, samt afprøve og erfare egne styrker og svagheder for herigennem at udvikle kompetencer.

Nutidens udfordringer nødvendiggør ofte nye og hidtil ukendte løsningsstrategier på problemer og uhensigtsmæssige rutiner. Ingen kender svaret på forhånd, man må ofte føle eller famle sig frem. Derved foregår læring og udvikling i dag under nye præmisser i modsætning til tidligere tider, hvor den ældre generation, repræsenteret ved forældre, lærere, arbejdsledere m.fl. var leverandører af den fælles samfundsvedtagne viden og autoritet.

Det grundlæggende formål med coaching er at kunne give omsorg og støtte til den/de, der har brug for at skærpe bevidstheden omkring udfordringerne i en situation eller ved en opgave. En coach er med til at udvikle fokuspersonens egne evner og potentialer og er med til at katalysere evnen til selvregulering.

I dette kompendium sammenfattes aktuel viden og brug af coaching med vægt på arbejdsrelateret teamudvikling. Oversigten omfatter et historisk afsnit/introduktion til coaching, et afsnit om hvad coaching omfatter, hvilke kompetencer coachen skal kunne opfylde, nogle teoretiske overvejelser om læring, eksempler på teknikker anvendt i coachingforløb og efterkritik. Endelig præsenteres de kilder, der udgør hovedinspirationen til kompendiet.

## 2: Hvad er coaching?

Der findes mange definitioner af, hvad coaching er. Her er nogle eksempler:

- Coaching handler om at hjælpe andre med at finde ud af, hvad de vil, hvad der forhindrer dem i at opnå det – og at hjælpe dem med at opnå det på en ærlig, effektiv og sjov måde.
- Coaching handler om at opdage og udnytte sit fulde potentiale.
- Coaching er at have "a winning team", at hjælpe (de unge) med at have det sjovt, at hjælpe (de unge) med at udvikle sig, fysisk, psykisk og socialt.
- Choaching er at låse op for et menneskes potentiale til at maksimere egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære frem for at undervise dem.
- Coaching er en strategi, der kan hjælpe fokuspersonen/gruppen til at løse nogle opgaver på basis af egne evner og potentialer med det formål at udvikle fokuspersonens/gruppens evner til at handle selvstændigt og reflekteret.
- Coaching er at få folk til at yde mest muligt og sørge for, at de trives bedst muligt.
- Coaching er en hjælpsom måde at tale sammen på og til at skabe klarhed.

Begrebet fokuspersion eller fokusgruppe bruges til at tydeliggøre, hvor fokus i et coachingforløb ligger. Dette er anderledes end for eksempel instruktion, hvor fokus ligger hos den, der instruerer.

Coaching er **ikke** terapi eller et terapeutisk værktøj og afgrænser sig bl.a. fra supervision og mentoring, som er fænomener, der også er udbredt i managementlitteraturen.

En mentorfunktion mellem mentor og myndling/mentee bygger først og fremmest på gode råd og har mindre karakter af den procesorienteret udviklingssamtale, som karakteriserer supervision og coaching. Mentoring kan i princippet foregå over en meget lang periode (år), hvor myndlingen/mentee'en kan nyde godt af relationen til den erfarne kollega. (se bilag)

Supervision er en støtte- og udviklingssamtale, der især anvendes i forhold til faggrupper, der arbejder professionelt med mennesker, men den optræder også mere og mere i andre erhvervsmæssige sammenhænge. Supervision fokuserer på forbedring af den superviseredes professionalitet på det sociale og personlige niveau og har i sin konkrete udformning således nogen lighed med coaching. Men i modsætning til coaching anvendes supervision mere og ofte i et professionelt kvalificeringsforløb og betragtes i den sammenhæng mere magtrelateret end coaching.



### 3: Et historisk overblik

Ordet coach kommer af det ungarske ord Kocs, som siden det 15. århundrede er kendt som betegnelse for karet eller hestevogn. På engelsk hedder det som bekendt coach. Og en coachman var den person, der førte hestevognen og samtidig tog sig af hestenes pleje og omsorg. Det er denne begrebsmæssige forståelse af the coachman's drivkraft, ansvar og agtpågivenhed, der i dag danner basis for vores forståelse af coaching og coach.

Begrebet coach er blevet brugt i sportens verden i mange år. Coach funktionen har været anvendt til at få mennesker til at fungere optimalt under en form for præstationspres, hvor resultaterne er afgørende for det videre forløb.

I det 19. århundrede begyndte ordet coaching at optræde i forbindelse med forskellige former for menneskelig omsorgsforpligtelse. På de angloamerikanske universiteter blev for eksempel de personer, der fungerede som støttepersoner ved de studerendes forberedelse til eksamen og idrætskonkurrencer, allerede tidligt benævnt som coaches.

#### Coaching og idræt

Til forskel fra den nordiske og centraleuropæiske foreningskultur er eliteidrætten i USA tæt knyttet til universiteterne. Her har coachsystemet siden 1960'erne udviklet sig ud fra formålet om at skabe idrætsmæssig succes og karriere, ved optagelse af idrætsmæssigt talentfulde studerende, erhvervsmæssig ansættelse af trænere, m.m. Udviklingen op til i dag har medført, at der udover de praktiske træningsfysiologiske faktorer i stigende grad også lægges vægt på de psykologiske faktoreres betydning for idrætspræstationen.

I idrætspsykologiens begyndelse havde man en ret mekanisk tilgang til interventionen af de psykologiske faktorer. Idrætsudøveren blev ofte behandlet som et objekt, som man kunne forme og manipulere. I dag betragtes idrætsudøveren som en myndig og selvansvarlig deltager i en udviklings- og læringsproces.

#### Coaching og erhvervslivet

Udviklingen af coaching i erhvervslivet er sket i fem faser:

**I første fase**, som udspillede sig i 1970'erne skete der i USA en overførelse af coachingprincipperne fra idrættens verden til managementverdenen. Dette fænomen kunne iagttages i

Europa omkring 10 år senere. Idrætsbegreber som konkurrence, motivation og toppræstationer inspirerede erhvervslederne og blev anvendt ved udviklingen af medarbejderne. Coaching blev altså i denne første fase brugt som et redskab for den overordnede ledelse i målet om at øge udviklingsorienteringen i virksomheden.

**Anden fase** kan ikke tydeligt skilles ud fra den første fase, i og med det fortsat tog udgangspunkt i topledelsen, men fokus ændredes alligevel midt i 1980'erne, hvor mentorfunktion mellem leder og en nyansat medarbejder blev introduceret. Dette skete i forbindelse med øget fokus på udviklingsfremmende aktiviteter og personalepleje. Coachingen omfattede da hjælp til den nyansatte til tilegnelse af organisationens værdier, normer og arbejdsprocedurer, samt støtte til karrieremæssig udvikling af talentfulde medarbejdere.

**Tredje fase** tager fat omkring sidste del af 1980'erne. Generelt kan der iagttages en stigende interesse for psykologi i samfundet. Troen på de store samfundsmæssige forandringer er svækket, og individualiseringstendensen styrket. Kravene til øget produktivitet blev skruet op, og toplederne blev i stigende grad gjort ansvarlige for virksomhedens succes. Coaching ses i denne fase som en rådgivningstjeneste udbudt af organisationseksterne konsulenter. Konsulenten eller coachen fungerede som psykologisk rådgiver, først som støtteperson og supervisor for topledelsen, senere som træner for forskellige personalegrupper (for eksempel mellemlederne). Især det sidste har der også været fokus i Danmark.

**I fjerde fase** bliver kendskabet til coaching markant tydeligere. Det skete i Danmark omkring starten af 1990'erne. Der kunne iagttages stigende kendskab til metoderne bl.a. som følge af artikler i managementblade og bogudgivelser, mens selve implementeringen kun skete i begrænset omfang. Større virksomheder forsøgte sig dog på personalechefsniveau med etablering af en intern rådgivnings- og konsulenttjeneste og kursusvirksomhed. Funktionen rettede sig primært mod faglige emner og omfattede kun i mindre grad psykologiske og organisationsudviklende emner.

**Femte fase** startede i midten af 1990'erne, hvor coaching for alvor kom "på mode" i Danmark. Kritikere peger på, at dette betød, at mange former for instruktion, undervisning, foredrag, træning, personalekurser, samtaler og lign. pludselig blev betegnet som coaching. Femte fase er således karakteriseret ved et stort udbud af eksterne konsulenter og

konsulentfirmaer, der tilbyder deres tjenester til virksomhedsledelsen. Coaching blev kodeord for aktiviteter, der på en eller anden måde har psykologisk orientering i forbindelse med personaleudvikling.

Coaching har i dag udviklet sig - set fra et organisations og erhvervspsykologisk perspektiv - til en differentieret interventionsmetode, som dog varierer meget i form og indhold.

## **Coaching – intern eller ekstern funktion**

Gennem årene, hvor coaching har været kendt, har der som tidligere beskrevet været vekslet mellem en ekstern og en intern coachfunktion. Anvendelsen af det ene eller det andet synes bestemt af det bestemte formål med coachingen, og af den konkrete situation.

### **Ekstern coaching**

Styrken ved en ekstern coach ligger i, at vedkommende ikke er involveret eller forudindtaget i evt. problematiske virksomhedslokale forhold og vil således kunne bibringe løsninger nye synsvinkler og perspektiver.

Den eksterne coach, som var almindelig i coachinghistoriens tidlige fase i erhvervslivet, fungerede reelt som en maskeret introduktion af psykologisk støtte af topchefer i erhvervslivet.

### **Intern coaching**

Anvendelse af intern coach er mest udbredt i eliteidræt, men findes også i mange varianter i erhvervslivet.

Den interne konsulent eller coach ses ansat i større virksomheder som en funktion med tilknytning til personaleafdelingen. Coachen fungerer ofte som en form for procesrådgiver og understøtter de allerede eksisterende personaleudviklingsforanstaltninger. Funktionen udmønter sig både i forhold til individuelle forløb som i forhold til gruppe- eller teamopgaver.

En leder kan med succes også selv fungere som coach i egen virksomhed i de tilfælde, hvor det gælder udvikling af bestemte medarbejders faglige sider. Denne situation og funktion kan føre til bedre indbyrdes relationer. Generelt er det dog sådan, at lederen ikke kan/bør fungere som coach i egen virksomhed, når det gælder konfliktbelastede situationer.

En medarbejder kan også fungere som coach. I praksis kan alle coache alle, blot der er et tillidsforhold mellem de

involverede parter. Tilliden baseres på, at vedkommende har den nødvendige erfaring og de personlige egenskaber, der kræves for at kunne fungere som ressourceperson for en anden eller andre. Medarbejder coaching kan ses mellem sidestillede kolleger, mellem den erfarne kollega og den nyansatte og mellem medlemmerne i en projektgruppe.

## **4: Coaching er et erhverv – ikke et fag**

Der findes ingen fastlagt uddannelse, der ender med et eksamensbevis som coach. Coaches har vidt forskellig baggrund. De kan være uddannede sportsfolk, psykologer, NLP (Neuro Lingvistisk Programmering)- terapeuter, psykoterapeuter eller være personer med management baggrund.

Der findes kortvarende kurser i div. coaching teknikker, som kan supplere coachens grundlæggende viden. Disse kurser er ofte udbudt af erfarne coaches. Andre tilegner sig viden og erfaring gennem en "learning by doing" proces, støttet af en mentor og/eller en coach.

Der findes en sammenslutning af coaches i USA, The International Coach Federation (ICF), som man kan blive medlem af, og som arbejder på at sikre coachingens udvikling og kvalitet gennem tilegnelse af ICF godkendte coachingscertifikater.

### **Den gode coach**

Der gives mange råd om de kompetencer og kvaliteter, den gode coach skal besidde for at kunne fungere optimalt:

Et bud er, at vedkommende skal besidde menneskekundskab, have situationsfornemmelse, kunne kommunikere og holde møder. Derudover skal vedkommende være i stand til at holde balance mellem udfordring og tryghed, mellem nytænkning og stabilitet og mellem offensiv og defensiv tilgang til coaching. Endelig fremhæver forfatteren professionel distance.

Og videre hedder det, at coachen skal kunne turde se sig selv i det psykologiske spejl og kunne inddrage sig selv som coaching redskab, derfor skal coachen kende sig selv (styrkesider og svagheder), kende sig selv under pres, have en fornemmelse af, hvordan andre ser på ham/hende, have accepteret egne fejl og mangler og kunne balancere mellem tre yderpunkter af et samspil mellem offerrollen, forfølgerrollen og redningsmandsrollen.

Et andet bud tager udgangspunkt i nyttige læresætninger for en coach:

Lær at hvile i dig selv

Lær at acceptere nederlag – brug dem som motivation

Du behøver ikke altid at føle dig "god nok" for at hvile i dig selv

Du skal blot gøre dit bedste

Sammenlign din succes (hos klienten) med dine egne fremskridt  
Kend dit værd – selvom du ikke er indholdsekspert  
Det er livets gang, at dine klienter stopper  
Du er ikke nødvendigvis den rette coach for dine klienter  
Andre mennesker vil altid danne sig en mening om dig – og lad dem det  
Arbejd med dit selvværd  
Vær opmærksom på dine egne (destruktive) mønstre, overbevisninger og mål  
Udvikl dig – få en mentor

Et tredje bud på den gode coach tager udgangspunkt i, hvad coachen gør, nemlig:

Lytter, fastholder, stiller spørgsmål, skaber lyst, skaber tryghed, skaber klarhed, er vedholdende, er entusiastisk, er åben for ideer, er interesseret, er imødekommende, er tålmodig, er positiv, har selvtillid, har indlevelse, kan strukturere, se muligheder, opmuntre, bakker op, giver plads, giver styring fra sig, inspirerer.

Fjerde bud er fra en af coachingens grundlæggere:  
En coach skal være tålmodig, objektiv, støttende, en god lytter, hurtigt opfattende, bevidst, selv have indsigt, opmærksomhed og have en god hukommelse.

## **Hvem er målgruppe for coaching**

Den voksende enighed om nytteværdien af coaching har ført til en bred anvendelse af metoderne i en række lærings- og udviklingssituationer for både enkelt individer som grupper.

### **Individuel coaching**

Målet med individuel coaching er grundlæggende at give hjælp til selvhjælp. Coachen fungerer som en personlig ledsager i fokuspersonens bearbejdning af problemfeltet. Coachen giver feedback og hjælper til erkendelse og bearbejdning af uhensigtsmæssige handle- og oplevelsesmåder. Problemfelterne er emner, som klienten selv definerer. Disse kan være relateret til såvel erhvervsmæssige som personlige problemstillinger, f.eks. arbejdspress, stress, delegeringsproblemer, nyt arbejdsområde, arbejdsliv contra familieliv etc. Det er afgørende for processen, at coachen og klienten har en ligeværdig position til trods for deres forskellige roller i processen. Nogle forfattere anviser tilmed telefonisk coaching eller coaching via e-mail som en mulighed ved individuel coaching.

### **Selvcoaching**

Selvcoaching er også en mulighed ifølge nogle kilder. Formålet med at coache sig selv kan tage udgangspunkt i et bevidst forsøg på at opnå en personlig kompetenceudvikling både i relation til arbejdslivet som til personlige emner. Selvcoaching lægger sig herved tæt op af metoder til mental træning indenfor idrætten, hvor det gælder om at kunne fokusere i det rette øjeblik. Ønsket om udvikling på det selvregulerende niveau vil være mulig at indfri ved anvendelse af coachingens principper og – teknikker. Erfaringen er dog, at der ind imellem alligevel vil være brug for en ekstern coach til at påpege de blinde pletter i fokuspersonens selvopfattelse og coachingforløb.

### **Gruppecoaching**

Gruppecoaching er en slags overbegreb, hvortil ofte knytter sig andre coachingformer som team- og projektcoaching. Medlemmerne i gruppen kan komme fra forskellige afdelinger i virksomheden, og de emner, der tages op, har fokus på fælles organisationskulturelle emner. Et afgørende udgangspunkt for en succesrig coachingsproces er gruppens enighed om perspektiverne og målene med dette arbejde.

### **Teamcoaching**

Teamcoaching er en særlig form for gruppecoaching, som samler en speciel fokusgruppe i en coachingsproces. Dette kan være en afdeling, en bestyrelse eller et særligt arbejdsfællesskab. Emner som samarbejde, motivation og konfliktløsning kan være fokus i denne form for coachinggruppe.

Coaching skal foregå dér, hvor handlingerne senere skal udføres. Og specielt idrætsteoretikerne gør meget ud af, at coachen skal komme til idrætsmanden umiddelbart efter en afgørende præstation. Her er et eksempel: "Om rammerne for coachingen er der det at sige, at i det øjeblik, hvor sejlerens færdigheder og intuition er forankret i den kropslige og praktiske udførelse, dér må coachingen foregå. Det vil sige coachingen i dette tilfælde (en gennemført konkurrence) skal foregå på vandet som et led i den praktiske træning. Den kan ikke flyttes ind i klublokalet og have en mere generel karakter."

## 5: Formålet med coaching

De 10 hyppigste coaching emner/behov angives at være: ønsket om at forbedre relationer til andre, personlig udvikling, at få nogle specifikke ting gjort, forbedre økonomiske forhold, sundhed og velvære, at undgå stress, opstart og/eller videreudvikling af egen virksomhed, ønske om udfordringer, karriereudvikling og spirituel udvikling.

Coaching, defineret som deltagelse i en lære- og udviklingsproces, bygger på en humanistisk baseret ledelsesfilosofi, om end mange af metoderne er baseret på kognitiv adfærdsregulering. Overordnet tages der udgangspunkt i menneskets iboende lyst til læring, udvikling og naturlig ansvarsfølelse.

Teoretisk bygger coaching primært på teorier, der ser læring og udvikling som en proces og som en naturlig del af menneskets vækst.

For at kunne lære og for at kunne udvikle sig kræves særlig opmærksomhed og ansvar i konkrete situationer. Den kan coaching være med til at befordre, ligesom coaching styrker fokuspersonens faglige, personlige og interpersonelle udvikling.



## **Sammenfatning**

Coaching er:

- at give hjælp til selvhjælp
- at fokusere på og styrke fokuspersonen/ers procesregulering
- at højne fokuspersonen/ers egen opmærksomhed og bevidsthed om egen handling
- at etablere og/eller forbedre fokuspersonen/ers selvreguleringsevner.

Coaching er et værktøj, der kan anvendes i forbindelse med:

- personlige problemer,
- internt samarbejde,
- konfliktløsning,
- opgaveløsning,
- teambuilding,
- uddelegering og
- overdragelse af arbejde.

Coaching udvikler:

- opmærksomhed,
- koncentration og klarhed overfor konkrete situationer, fokuspersonens/ernes evne til at handle situationstilpasset og i overensstemmelse med en bevidst tilegnet forståelse af dennes elementer.

## 6: Coaching – og ledelsesteori

Der findes undersøgelser, beskrivelser og praktisk erkendelse af, hvordan en succesfuld leder bør opføre sig. Der kan dog ofte vise sig store forskelle på medarbejdernes ønsker til deres leders evner - og syn på virkeligheden.

Hvordan lederevner opstår og udvikles, og hvad der udgør en god leder, har et historisk, et personligt og et situationsspecifikt perspektiv. I relation til coaching ses situationsbestemt ledelse af flere kilder som en udbredt ledelsesmodel i virksomheder/organisationer, hvor medinddragelse af medarbejderne praktiseres med løsningen af konkrete opgaver.

### Situationsbestemt ledelse

Situationsbestemt ledelse som model bygger på en kobling mellem udformning af en bestemt lederadfærd og medarbejdernes engagement og evner til at involvere sig i en konkret opgave. Der kan iagttages et samspil af former for lederadfærd, fx lederens orientering mod deltagelse, uddelegering, vejledning, styring og instruktion af medarbejderne. Lederens adfærd vurderes i forhold til graden af styring i forhold til opgaveløsning og graden af lederens relationsorientering (socio-emotionelle støtte). Dette sættes igen i relation til medarbejdernes evner, parathed og engagement.

Coaching kan i forhold til denne (groft beskrevet) ledelsesforståelse karakteriseres som moderat relationsorienteret med stort fokus på opgaveorientering/løsning.

Ved coaching ud fra denne forståelse forventes det, at medarbejderne (og lederen) udviser et grundlæggende engagement i opgaven samtidig med, at deres evner udvikles, uden at man direkte instruerer og styrer dem. Herved bliver coachingforløbet bestemt af den valgte form for opgaveløsning.

Lederens verbale markering og fysiske tilstedeværelse betyder ofte mere, end man umiddelbart skulle tro. Det er en vigtig funktion for coachen, at gøre lederen synlig. Hvis coachen forholder sig passivt til dette forhold, er dette et oplagt kritikpunkt mod ham/hende fra personalets side.

Den moderne virksomhed/organisation er i dag i stigende grad tvunget til at finde og offentliggøre sit værdimæssige ståsted (ofte beskrevet som branding).

Virksomheden/organisationens omdømme præsenteres via

dens symbolske kapital, der udtrykker de værdier og holdninger, som formidles til omverdenen. Den symbolske værdi kan kun udvikles i virksomheder/organisationer, der kan frigøre ressourcer og kreativitet hos alle medarbejdere. Her finder nogle de gode argumenter for at anvende coaching som værktøj.

## **Forandringsledelse**

Der findes arbejdspladser, hvor man hverken tør vise glæde eller sorg, idet selve det at vise følelser gør vedkommende sårbar. Billedet her viser forstenede tilsyneladende rationelle mennesker, der bruger megen energi på at holde facaden. Mønsterbrydning og den gode ånd i en virksomhed skabes ikke mindst ved evnen til at glæde sig sammen med andre, understreges det.

Udgangspunktet er det arbejdsmæssige, men også mere private forhold, som bryllupper, fødsler og store mærkedage, kan komme på tale. Ligesom sørgelige hændelser markeres.

Nyere ledelsestænkning beskriver to tendenser under begrebet forandringsledelse (værdibaseret ledelse), som sætter fokus på rollen, som den karismatiske, visionære leder og på udformning af uformel ledelse på alle niveauer i virksomheden/organisationen.

Den første tendens fremhæver en lederkvalitet, hvor det mere konkret drejer sig om inspiration, udvikling af visioner, frisættelse af ressourcer, ambitiøse mål til gavn for både virksomheden/organisationen og alle personer knyttet til den.

Den anden tendens peger på en ledelseskvalitet, der går ud på at lede andre for at sætte dem i stand til at lede sig selv. Her drejer det sig om at udvikle lederevner i fokusgruppen, tro på medarbejdernes evner og ressourcer, og at reducere afhængigheden af en formel leder. Det handler også om kreativitet og om at skabe en arbejdssituation, hvor den enkelte udvikler en personlig holdning til sit arbejde, som samtidig stemmer overens med virksomheden/organisationens udviklingsretning.

Coaching er ikke bare en ledelsesstil, det er også en ledelsesopgave. Nogle kilder hævder, at jo mere coaching bliver udbredt i virksomheden/organisationen, jo bedre vil samarbejde, effektivitet, selvtillid og velbefindende være til stede ved opgaveløsningen.

## 7: Coaching – og læringsteori

Hvor ordet indlæring ofte sættes i forbindelse med traditionel skoleundervisning, bruges ordet læring og læringsprocesser i forbindelse med livslange tilegnelses-, omformnings- og udviklingsprocesser i en dynamisk helhed under fortsat forandring.

Den nye læringsforståelse tager udgangspunkt i individets umiddelbare nysgerrighed i forhold til verden og erfaringer fra tidligere og lignende situationer. Læring forudsætter skærpet opmærksomhed og bevidsthed i forhold til den konkrete situation. Den udvikler den lærendes personlige mening og holdning til situationen og bidrager herved til udvikling af identitet og personlighed. Læring er en del af en social proces og sker i samspil med andre. Læring sættes i gang, når individets eller gruppens rutiner og vaner "forstyrres".

Forståelse af coaching som et nyttigt og effektivt redskab til læring og udvikling baseres på nogle forskellige læringsmodeller og –teorier, overvejende beskrevet af amerikanske teoretikere. Det drejer sig om teorier med udgangspunkt i erfaringsbaseret læring, social læringsteori og systemisk læringsteori. Derudover peger idrætsteoretikere på Inner game modellen, som er en heuristisk model, det vil sige en model, der er udviklet i praksis og gavner praksis, men som ikke er systematisk empirisk afprøvet.

### Inner game modellen

Inner game modellen er udviklet af W.T. Gallwey og B. Kriegel, som er erhvervsrådgivere og coaches i henholdsvis tennis og skisport.

I Inner game modellen lægges der afgørende vægt på opmærksomhedens og bevidsthedens betydning for læring. Der er fokus på årvågenhed, og det drejer sig ikke primært om, hvorvidt en bevægelse er "rigtig", men at stole på sin egen bevægelsesoplevelse og bevægelsesfornemmelse. Den sanselige erfaring har stor betydning for indlæringens kvalitet i Inner game modellen.

I forhold til coaching i praksis tilbyder Inner game modellen en visualisering af nogle af de for og imod overvejelser, individet måtte have i læringssituationen.

Inner game refererer til en indre dialog mellem individets/modellens to jeg'er:

"Det første jeg" er det, der hele tiden har en forestilling om, hvordan tingene bør være. Det er vor indre løftede pegefinger og kritiker. Suppleres dette med en lærer, der fokuserer og arbejder i samme retning, skal der ikke meget til, før en elev/idrætsudøver mister troen på sig selv.

"Det første jeg" ønsker således at kontrollere situationen, er kritisk, bedømmer udførelsen, prøver at finde svar i forhold til rigtigt og forkert, analyserer udførelsen, kan blive irriteret, kan udvikle angst og arbejder digitalt og sekventielt (en ting ad gangen).

"Det andet jeg" bygger på årvågenhed og åbenhed overfor sanseindtryk fra den konkrete omverdenssituation. "Det andet jeg" lader erfaringen lede sig, samtidig med at det objektivt og interesseret udvikler sig ved at absorbere alt, hvad der sker fra det ene øjeblik til det andet. "Det andet jeg" er årvågent, arbejder her og nu, accepterer situationens og handlingens aktuelle tilstand, giver udtryk for den umiddelbare kropsbevidsthed, arbejder delvist før-reflektivt, er frigørende i forhold til egne ressourcer og arbejder analogt og i helheder.

## **Erfaringsbaseret læring**

Erfaringsbegrebet kan føres tilbage til den fænomenologiske og eksistentialistiske teoritradition. I relation til coaching trækkes der i det efterfølgende på viden fra teorier om kropslig læring, (tavs viden og kropsskema), Deweys pragmatismebegreb, samt Lewins og Kolbs læringsmodeller.

### **Erfaringsbaseret læring via kroppen**

Ud over vort kropsbillede, som repræsenterer vor bevidste opmærksomhed på vort eget kropsbillede (at vi i ord kan beskrive vor krops udformning og udseende), så besidder vi også et kropsskema. Et kropsskema, som i høj grad repræsenterer vor tavse viden omkring kroppen og dens muligheder i en konkret (bevægelses-) situation. Dette kropsskema videreudvikles løbende i kropslige læreprocesser. I kropsskemaet manifesteres kroppens vaner og rutiner og vor implicitte viden, det vil sige den viden, der er svær at sætte ord på, men som vi i en konkret situation alligevel er i stand til at trække på.

En årvågenhed i situationen er den bedste mulighed for at komme i kontakt med egne tavse eller implicitte kropslige vidensressourcer og for at videreudvikle kropsskemaet.

Fokus på årvågenhed er dermed også nøgleordet i relation til coaching.

## **Tavs viden**

Begrebet tavs viden er tæt knyttet til Michael Polanyi. Tidligere var tavs viden ofte opfattet som en anden form for kundskab end den artikulérbare, hvilket dog i dag betragtes som en degradering af begrebet. Med Polanyis begreb "tacit knowledge" kan tavs viden forstås som et vigtigt aspekt ved vores kundskaber og færdigheder. Tavs viden anses af Polanyi for at være helt grundlæggende for vores evner og handlekompetence. For når et menneske orienterer sig og handler, så sker det ud fra kundskab, der fungerer i tavshed. En kundskab, der bygger på traditionens og kulturens forankring i personen, og som kommer til udtryk i sammenhæng med personens subjektive vurdering.

Det er en central tanke ved Polanyis arbejde, at den tavse viden er situationsafhængig. Derved er den tavse viden både afhængig af personen og dennes fokus. Polanyi forstår blandt andet tavs viden som noget funktionelt, hvormed menes, at den er en basal senso-motorisk viden (nerve og muskelbaseret), som er afgørende nødvendig i tilegnelsen af mere praktisk viden.

Tavs viden kan karakteriseres ved tre aspekter, tilblivelse, indhold og funktion:

**Tilblivelse** kan være sket gennem træning, erfaringer, beretninger og observationer.

**Indhold i fokuspersonens kompetence.** Det omfatter, hvad fokuspersonen ved, færdigheder han/hun har, praktisk kunnen og holdninger.

**Funktion** beskriver, hvad den tavse viden bliver brugt til. Det kan være at forklare, forudsige, ordne, handle og løse.

Det er en udfordring at sætte ord på noget, der netop ikke kan verbaliseres. Ordene skal kunne dække et bredt spektrum af oplevelser, fornemmelser, følelser og erfaringer.

Her vil - ifølge coaching litteraturen - anvendelse af metaforer være en mulighed.

## **Metaforer**

En metafor defineres som et billedligt udtryk, hvor selve sagen erstattes med et billede.

Metaforer opstår i situationer, der består af tilbagevendende menneskelige handlinger og områder, som er naturlige, fordi de er et produkt af kropslige erfaringer, vores interaktion med det fysiske miljø og vores interaktion med andre mennesker og vores kultur.

Det grundlæggende ved metaforer er, at vi gennem dem kan forstå verden, men også at vi kan tillægge verden værdi, blandt andet som følge af inspiration fra de i blandt os eksisterende metaforer.

I forhold til coaching beskrives to metoder til at skabe bevidsthed om den tavse viden. Den ene er at tage udgangspunkt i følelsen, fornemmelsen og oplevelsen, som er knyttet til den tavse viden. Den anden er at reflektere over handlinger knyttet til den tavse viden. I begge tilfælde vil anvendelse af metaforer være nyttig.

## **Deweys erfaringsbaserede læringsmodel**

John Dewey udviklede en teori om virkeligheden ud fra et pragmatisk perspektiv. Han fastslog, at naturen, som vi opfatter den via videnskabelig eller hverdagsbaseret erfaring, er den ultimative virkelighed, som vi mennesker finder mening og orientering i - her og nu.

Han opstillede nogle kriterier for erfaring, som anvendes i forhold til planlægning og analyse af læringssituationer, nemlig princippet om erfaringens kontinuitet og princippet om samspil.

### **Erfaringens kontinuitet**

Ved princippet om læringens kontinuitet slås det fast, at enhver erfaring bygger på tidligere erfaringer. Tidligere erfaringer er udgangspunkt for, hvordan vi oplever og vurderer den aktuelle situation, vi befinder os i. På godt og ondt påvirker enhver erfaring de holdninger, som er medbestemmende for kvaliteten af de følgende erfaringer. Derved opbygges visse tilbøjeligheder (plussider) og aversioner (minussider), som gør det lettere eller sværere at handle i forhold til et eller andet formål.

### **Samspil**

Princippet om samspil belyser, at erfaringer ikke kun er et indre fænomen. Det har også en aktiv side og kan beskrives som en vekselvirkning mellem nogle ydre (objektive) og indre (subjektive) vilkår. Denne vekselvirkning og/eller sum af vilkår beskrives som en situation, som ikke kan skilles ud fra hinanden. En erfaring er altid det, den er, men den indgår i et samspil mellem et individ og det, der på et givent tidspunkt udgør omgivelserne, - som kan være samtale med andre mennesker eller deltagelse i en eller anden begivenhed.

Dewey kritiserede blandt andet den traditionelle opdragelse/undervisning ud fra, at opdrageren/læreren

alene påtog sig ansvaret for at skabe nogle specifikke læringsomgivelser og derved ikke tog hensyn til den anden faktor, som indgår i skabelsen af en erfaring, nemlig elevernes egne evner og hensigter.

Dewey havde et optimistisk syn på menneskets læring, baseret på menneskets evne til selvregulering, et synspunkt der også anses for et af de centrale elementer i forståelsen af coaching.

### **Lewins erfaringsbaserede læringsmodel**

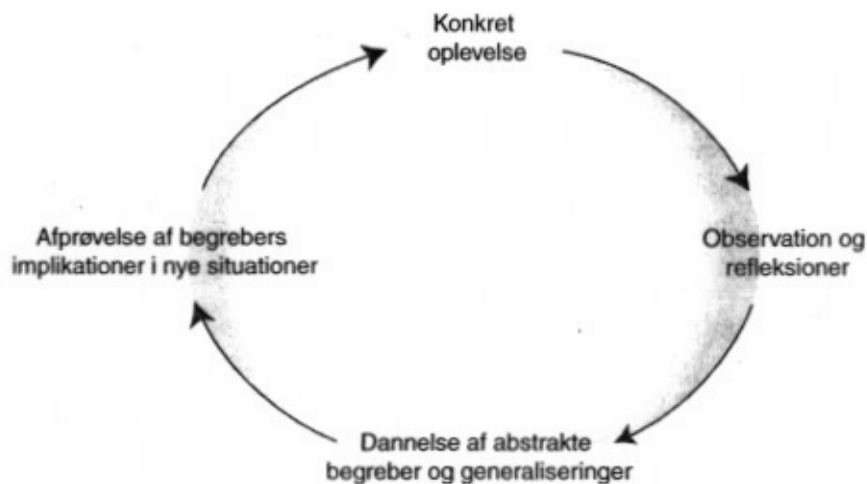
Psykologen Kurt Lewin interesserede sig i særlig grad for konkrete problemstillinger i forhold til samværet mellem mennesker og integrationen mellem teori og praksis. Han skiftede fokus i sin forskning flere gange i sin karriere. Hvor han i starten beskæftigede sig med læringens og sansningens kognitive processer, skiftede han senere til ledelse, læreradfærd, socialt klima, gruppenormer og værdier, for at ende med at beskæftige sig med sociale påvirkninger af grupper via teknologi, økonomi, lovgivning og politik.

Lewins læringsmodel er udviklet i forbindelse med en række aktionsforskningsaktiviteter, med T-groups (træningsgrupper). Ifølge modellen fungerer læring bedst, når den bygger på konkrete her og nu oplevelser af en konkret situation efterfulgt af en indsamling og refleksion af disse observationer i gruppen.

Metoden går ud på at teste og efterprøve teoretiske koncepters gyldighed i konkrete situationer for at udvikle en større abstraktion ud over den konkrete situation, med henblik på at fremlægge nogle generaliseringer og/eller revurdere teorien.

Modellen er gengivet nedenfor. Den starter med Konkret oplevelse. Dette fører til Observation og refleksion, til Dannelse af abstrakte begreber og generaliseringer og til Afprøvning af begrebers implikationer i nye (konkrete) situationer.





I coaching anvendes Lewins læringstilknyttede feedback strategi som forklaringsmodel både i form af anerkendelse af indsats (positiv feedback) og i forbindelse med afsøgning af fokusgruppernes konkrete erfaringer og oplevelser af situationen.

### **Kolbs erfaringsbaserede læringsmodel**

David A. Kolb arbejder med managementudvikling og læring i organisationer og er meget inspireret af Lewins og andre erfaringsteoretikers arbejder, men også af kognitive læringsteorier.

Kolb opfatter læring som en proces, hvorved erfaring (experience) omdannes til erkendelse (knowledge). Vægten ligger på processen og læring i modsætning til indhold og resultat, erkendelse transformeres eller indgår i en forandringsproces, der hele tiden skabes og genskabes. Læring omdannes til erfaring - i både sine objektive og subjektive former. Kolb understreger, at man må forstå erkendelse for at forstå læring - og omvendt.

Hans læringscyklus, som i mange henseender er en videreudvikling af Lewins model omfatter fire faser:

- den konkrete fase,
- den reflekterende fase,
- den abstrakte begrebsdannelses fase og
- den eksperimenterende fase:

#### **Den konkrete fase**

Personen indgår her i nogle konkrete handlinger, som er forbundet med nogle konkrete oplevelser og erfaringer.

#### **Den reflekterende observation**

Personen lærer i denne fase de konkrete oplevelsers mening og betydning at kende og får samtidig mulighed for at forstå situationens virkning på sig selv og omgivelserne. Det drejer

sig om at skærpe sin opmærksomhed og at se nuancer og forskelle, samt inddrage tidligere erfaringer, hvis de kan anvendes. Hvis en lignende situation skulle opstå senere, vil personen genkende bestemte omstændigheder og inddrage erfaringen og viden i sine handlinger.

### **Den abstrakte begrebsdannelse**

De to tidligere fasers konkrete erfaringer og reflekterede observationer sammenfattes i denne fase i nogle subjektive "teorier" og en mere abstrakt forståelse i forhold til situationen. I denne fase indgår fornuftorienterede overvejelser, logik og generaliserede begrebsdannelse.

### **Den aktive eksperimenterende fase**

Her planlægges lignende begivenheder hvor erfaringer anvendes spontant i en ny situation. Herved danner "teorier" og generaliserede overvejelser basis som orienteringsramme for nye handlingssituationer, og en ny læringscyklus kan begynde.

I læringsforløbs konkrete udformning indgår desuden to grundlæggende dimensioner:

- opfattelse og
- transformation

### **Opfattelse**

Denne dimension har to aspekter. Opfattelse via en erfaringsbaseret og sanselig forståelse (apprehension) og opfattelse via en reflekterende og begrebslig forståelse (comprehension).

### **Transformation**

Den anden dimension er transformation, som ligeledes har to aspekter, transformation via reflekterende observation (intension) og transformation via aktiv eksperimenteren (ekstention).

Coaching kan anvendes i alle fire faser af Kolbs læringscyklus. Her er det dog vigtigt, at coachen hele tiden gør sig klart, hvor i modellen fokuspersonen/gruppen er, og om de initiativer, coachingprocessen skal tage udgangspunkt i, er på et stadium af opfattelse (begribelse) eller transformation (omdannelse).

## **Social læringsteori**

Læring i social læringsteoretisk betydning har fokus på spillet mellem en individuel kognitiv og psykodynamisk læring og de sociale og samfundsmæssige sammenhænge,

som individet er en del af. Her præsenteres Banduras sociale læringsteori og brødrene Dreyfus's femtrinsmodel for udvikling af "intuitiv ekspertise", til forståelse af de læringssammenhænge, som coaching kan indgå i.

## **Banduras teori om social læring og udvikling**

Psykolog Albert Bandura har udviklet en teori om social læring, udvikling (og terapi). Hans udgangspunkt i forbindelse med social læring er, at læring kontrolleres mere af nogle omverdensfaktorer end gennem indre psykologiske kræfter. Bandura tillægger den kognitive vurderingsevne stor betydning i forhold til observationsindlæring (iagttagelse). Observationsindlæring kalder han stedfortrædende forstærkning eller vikarierende indlæring. I sociale læringssituationer er det betydningsfuldt for den lærende, at en modelperson bekræfter den lærende i sine læringsforsøg. Hvis modelpersonen lykkes, er der stor sandsynlighed for, at den lærende forsøger at efterligne vedkommende. Herved går der en mental bearbejdningsproces (forstærkningsproces) forud for den lærendes egne handlinger og adfærd.

Et andet aspekt ved Banduras teori er selvforstærkning. Dette forekommer umiddelbart efter involvering i en (lærings)situation. Her sker der en kognitiv (selv)vurderingsproces, hvor den lærende er i stand til at opleve og vurdere sin egen handlekompetence - positivt som negativt - som afgørende fundament for læring og motivation.

Læring styrkes af, hvad personen tænker i forbindelse med læringssituationen. Det er vigtigt, at den lærende er i stand til at foregribe (anticipere) fremtidige situationer. Herved udvikler personen en kompetenceforventning, der er med til at fremme læring og udvikling. Hvis forventningerne er positive, vil dette kunne bidrage til en succesoplevelse næste gang.

I forhold til coaching kan teorien anvendes som basis for den støtte, fokuspersonen måtte have brug for i forhold til vurdering af egen adfærd og handlen i læringssituationer, fokusering, egen mental indstilling, forbilleder eller idoler. Derudover tilbyder den et grundlag for en refleksion over betydningen af nogle af de fysiske omgivelser og (med)spillere, som coachen kan være med til udvikle.

## **Dreyfus brødrenes "intuitive ekspertise" model**

Hubert og Stuart Dreyfus er især kendt for deres arbejde i forbindelse med computerlæring. De argumenterer for, at arbejde med computere aldrig vil kunne erstatte undervisning og social læring, fordi en computer ikke har imitationsværdi (som for eksempel i Banduras forståelse).

En anden ting, de to brødre er kendte for, er deres model for læring og udvikling. Deres model har fem trin og beskriver et udviklingsforløb, der omfatter begynder, avanceret begynder, kompetent og kyndig. Hertil har den danske forsker Bent Flyvbjerg (efter tilladelse af Dreyfus brødrene) tilføjet et 6. trin nemlig, innovativ:

**Begynderen** er ham/hende, der aldrig har prøvet opgaven før og har behov for at tilegne sig basal viden og færdigheder.

**Den avancerede begynder** er den, der med en smule erfaring begynder at tilegne sig viden og færdigheder, der er kontekstafhængige eller situationsspecifikke.

**Den kompetente** begynder med yderligere erfaring at udvikle strategier for håndtering af undtagelser.

**Den dygtige** er ham/hende, hvor intuition begynder at spille en rolle i organiseringen af det konkrete arbejde

**Eksperten** behøver ikke nødvendigvis at følge regler, men kan intuitivt og holistisk identificere problemer og muligheder; han/hun så at sige *ser* situationen og *ser* løsningen, og endelig er der

**Den innovative**, der kan anvende sine kompetencer og erfaringer i nye sammenhænge.

I forhold til coaching tilbyder en sådan fase eller stadiemodell mulighed for forståelse af væsentlige kvalitative spring eller tilbageskridt i fokuspersonens udvikling og læring. Disse spring følger ikke nødvendigvis det beskrevne forløb.

## Læring i sociale fællesskaber

Den kulturhistoriske skole (med udgangspunkt i det tidligere århundredes Sovjetunion) har i sin moderne form udviklet en forståelse af sammenhæng mellem indre psykiske læreprocesser og de specifikke fællesskaber eller samfund, med disses regulerende normer, materielle og symbolske værktøjer og samfundsmæssige deling. Særlig interessant er, at der i forlængelse af denne tradition er udviklet en stærk konfliktforståelse. En vigtig teori i den moderne udgave er Lave og Wengers teori om situeret læring.

## Teori om situeret læring

Læring finder sted i mange (alle) livs- og arbejdsituationer og ikke kun i sammenhænge, hvor den er planlagt og intenderet. Dette er budskabet, som de to læringsforskere Jean Lave og Etienne Wenger beskriver i deres teori om situeret læring.

Læring og udvikling er aktiviteter, der opstår og udformer sig i de situationer, som individet befinder sig i. Viden er et produkt af erfaring og involvering i den fysiske og sociale omverden og/eller et produkt af den sociale udveksling i en læringsgruppe. Det er dermed ikke noget, der direkte kan overføres fra en lærer til en elev.

Hvor de erfaringsbaserede læringsteorier i mange henseender er meget individorienterede, forsøger Lave og Wenger med deres læringsteori at vægte den sociale kontekst – læringsmiljøet -, som en central dimension. De tager udgangspunkt i, at det enkelte individ i de fleste læringssituationer er del af et praksisfællesskab – en social praksis.

En række dimensioner er vigtige i forståelsen af læring som social praksis:

- Viden og læring opstår i samspil med andre mennesker og de sociale og fysiske omgivelser.
- Viden og læring har både en relationel og situationsbunden karakter.
- Læring er en iboende del af den sociale praksis og finder sted i alle sammenhænge, hvor personer skal samarbejde og udvikle sig.
- En persons handling udformer sig i forhold til de betingelser, som den sociale og fysiske omverden stiller til rådighed. Det vil sige, at person, handling og kontekst skaber og forudsætter hinanden.
- Viden er altid situationsbestemt.
- Der er forskel mellem læring og instruktion.
- I en ny situation starter personen altid som legitim perifer deltager i et gruppefællesskab. Senere og på basis af stigende erfaring optages personen i den sociale praksis som central deltager.
- Deltagelse i den sociale praksis indebærer altid forhandling af meninger og betydninger i forhold til den situation, den enkelte deltager i. Forhandlingssituationen forudsætter en løbende interaktion mellem alle deltagerne i fællesskabet.
- Enhver forhandlingssituation omfatter foruden et fagligt perspektiv også en dimension, som er orienteret mod udvikling af personlig og social identitet.

I forhold til coaching og situeret læring i et praksisfællesskab er det coachens hovedopgave at fremme interaktion, forståelse og samspil mellem de forskellige deltagere i situationen. Coachen kan desuden have en særlig opgave med at inddrage en deltager, som fx ikke deltager i forhandlinger om meninger og betydninger i fællesskabet.

Generelt understøtter teorien om situeret læring i højere grad coaching af grupper i modsætning til de erfaringsbaserede teorier, der i deres tilgang er mere individorienterede.

## **Systemisk læring**

Systemisk læring bygger på en konstruktivistisk forståelse og skabelse af virkeligheden. En objektiv forståelse af virkeligheden eksisterer ikke. Virkeligheden er noget, mennesker konstruerer i deres egen sanseproces, og som man i grupper skal finde (forhandle sig) frem til en overenskomst for. Virkeligheden opleves subjektivt forskelligt, men via sprog og kommunikation er mennesker i stand til at konstruere en virkelighed, som i bedste tilfælde kan accepteres af alle deltagere. En vigtig repræsentant for denne tænkning er Chris Argyris og hans teori om loop læring.

### **Single-loop og double-loop læring**

Grundlaget for systemisk læring er en stræben efter forandring i en situation, hvor et individ eller en gruppe "forstyrres" i sine vaner og rutiner eller er tvunget til at forholde sig til situationen på en ny måde. Den tidligere meningstilskrivelse og fortolkning af situationen udfordres af de aktuelle omstændigheder, og den konkrete situation opleves som truet, problematisk eller i bedste fald som en udfordring, idet den ikke bare kan løses ved en simpel ændring på basis af en bestemt årsag.

Læringsbegreber knyttet til systemisk læring er:

- Single-loop læring og
- double-loop læring

Begreberne er udviklet af organisationspsykologen Chris Argyris.

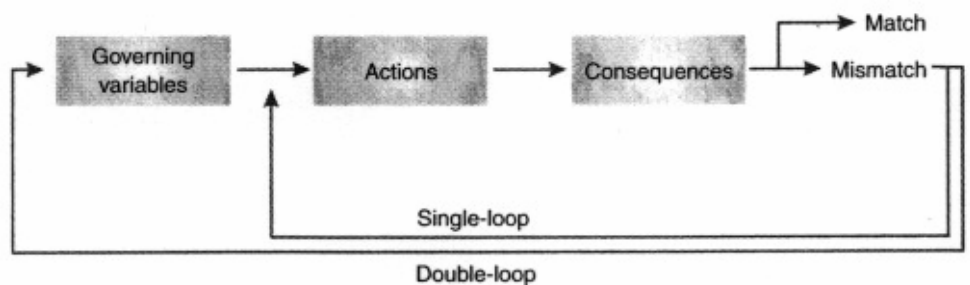
### **Single-loop læring**

Argyris beskriver, at Læring af 1. orden eller single-loop læring er læringsmæssigt en fejlfindings pædagogik. Single-loop læring har en rutinemæssig karakter: man har et

problem, leder efter årsager og handler for at løse problemet eller skaber nye konsekvenser.

### Double-loop læring

Ved læring af 2. orden eller double-loop læring stiller man derimod spørgsmål ved de grundlæggende antagelser og styrende variabler for derved at skabe basis for at løse problemet på en helt ny måde og under nye præmisser, som overskrider gældende erkendelsesniveauer. Double-loop tænkning er derfor vigtig, hvis man ønsker at arbejde løsningsfokuseret, og hvis man ønsker at overskride traditionel tænkning i årsager og virkning.



Double-loop læring er en krævende proces. Når den anvendes i en coaching proces, skal alle deltagere være indstillet på at søge en anden ramme for og ny fortolkning af en bestemt situation. I denne proces indgår anvendelsen af konstruktiv idéudvikling som en vigtig del af coachingprocessen.

I forbindelse med projektet BygSol anvendes loop tankegangen som teoretisk forståelsesramme for læring. Modellen er dog tilføjet endnu en loop, der inddrager refleksioner af epistemologisk (videnskabsteoretiske) og ontologisk (verdensopfattelse) karakter. Modellen omfatter en læringsloop i forhold til et praksisplan, der sigter på forbedringer, en loop i forhold til et teoriplan, hvor formålet er at skabe fornyelse og endelig en loop på metaplanet, hvor der sigtes på at skabe forandring. Modellen kan ses på [www.BygSol.dk](http://www.BygSol.dk)

## **Sammenfatning**

Læringsteoriernes bidrag til forklaring af coachingens fundament og betydning kan sammenfattes som følger:

### **Inner game:**

Visualisering af for og imod argumenter

Åbenhed for sanseindtryk

Årvågenhed

### **Tavs og kropslig viden:**

Bevågenhed overfor kropslige vaner og rutiner

Evner og handlingers traditions og kultur-situationsafhængighed

Anvendelse af metaforer i forbindelse med følelser og fornemmelser

Metaforisk refleksion over ordløse handlinger

### **Dewey's praksis erfaringsmodel:**

Erfaringer bygger på erfaringer – både positive og negative

Vekselvirkning mellem indre (personligt) liv og ydre vilkår

Ka' selv. Mindre lærerstyring.

### **Lewins erfaringsbaserede læringsmodel:**

Læring sker i her og nu situationer

Refleksion på baggrund af observationer

Feedback strategi

### **Kolbs erfaringsbaserede læringsmodel:**

Læring er processen, hvor erfaring omdannes til erkendelse.

Og omvendt

Fokus på proces

Erkendelse skabes og genskabes i en fortsat proces

### **Social læringsteori:**

Fokus på mental parathed

Selvforstærkning ved involvering - positiv og negativ

Rollemodel

Kvalitative spring i læringsforløbet

### **Situeret læring:**

Fokus på betydningen af omgivelserne og gruppe interaktion

Læring er et produkt af en social praksis og specifik kontekst

Viden er produkt af erfaring og involvering i omverden

### **Systemisk læring:**

Konstruktion af virkeligheden er en subjektiv proces



Nyfortolkning af problemer kræver afsøgning og refleksion  
af nye fortolkningsrammer  
Undgå fejlfindingskultur

## 8: Coaching i praksis

Meget af den litteratur, der er skrevet om coaching, har som tidligere nævnt sine rødder i (amerikansk) management- og sportsverdenen. Dette afspejler sig ikke mindst i forbindelse med beskrivelserne i selve coachingprocessen.

Den underliggende ideologi i det meste af coachinglitteraturen er baseret på en individualistisk tilgang og en tro på, at den enkelte person kan få succes, hvis bare "han arbejder hårdt nok!"

Dette skal ikke tolkes som en kritik derhen, at ændringer ikke er mulige, men som en påmindelse om, at mange andre faktorer indgår i en forandringsproces udover fokusgruppens/personens personlige aflæggelse af for eksempel dårlige mønstre eller vaner.

### Coaching - en særlig form for dialog

Coaching har fællestræk med mellemkommunikativ dialog, men adskiller sig samtidig fra dialogen på afgørende punkter.

Fællestrækkene ligger i ligeværdigheden, den gensidige respekt og ønsket om at udforske synspunkter og meninger. Forskellene mellem dialog og coaching i den almindelige samtale/dialog mellem to personer er, at begge parter er optaget af at udforske det fælles emne – det, som ingen på forhånd ved eller kunne have tænkt sig til. Begge parter bidrager med egne tanker og er særlig optaget af at finde ud af, hvad den anden tænker.

Hvor dialog kan beskrives som en symmetrisk relation mellem to parter, er relationen i coaching mellem parterne grundlæggende asymmetrisk. Ikke i disses indbyrdes magtstatus, men i deres rollefordeling. Det er grundlæggende uden betydning, hvad coachen mener eller synes. Coachen har ansvaret for samtaleforløbet, og det er coachens opgave at gå på opdagelse i fokusgruppens/personens tanker og forestillinger. Dette kan coachen gøre ved at invitere (katalysere) fokuspersonen til egen dialog, det vil sige, forsøge at etablere en dialog mellem fokuspersonen og dennes udfordring/problem.

## 9: Tilrettelæggelse af et coaching forløb:

Coachingens faser er:

- aftale
- planlægning
- afklaring
- handling og
- efterkritik.

### Aftale

Ved indgåelse af en aftale eller en kontrakt om gennemførelse af et coaching forløb bør en række emner lægges fast. Det kan for eksempel være:

Forløbets varighed, målsætning, de vigtigste værdier/behov, mødernes varighed og hyppighed, i tilfælde af aflysninger og ændringer, hvilke områder, der skal coaches, og hvad der ikke skal indgå, hvem der deltager, graden af skriftlighed og særlige "spilleregler".

### Planlægning

Anvend god mødeteknik:

- Mød og start til tiden
- Sæt dagsorden
- Etabler en ordstyrerfunktion efter gruppens behov
- Saml op og fasthold beslutninger
- Skriv beslutningsreferat
- Afrund og evaluer mødet
- Slut til aftalte tidspunkt.

### Afklaring

De gode spørgsmål er coachingens vigtigste værktøj.

De gode spørgsmål er helt åbne og nysgerrige. De indledes med hv-ord som, hvilke, hvem, hvor, hvad, hvornår og hvordan.

Hv-ordet - hvorfor - bruges derimod **ikke** i forbindelse med coaching, fordi det leder til vurdering og argumenter, hvilket bringer fokuspersonen til at forsvare eller forklare sig. Hvis det sker, ændres coachens rolle fra at være neutral og nysgerrig til i stedet at blive inddraget i et forløb om, hvad der rigtigt og forkert.

Coaching er altså at stille de rigtige spørgsmål samt:

- At sætte mål sammen med fokuspersonen - og nå dem!
- At afklare, hvad der forhindrer fokuspersonen i at nå målene
- At skabe motivation

- At bryde mønstre, skabe nye alternativer og handleplaner
- At sikre den gode afslutning

### **At sætte mål og nå dem!**

Et fælles mål eller en fælles vision er en kraftig motiverende faktor.

Specielt ved coaching af enkeltstående fokuspersoner anbefales det at formulere mål ud fra en stemning og tilstand af inspiration. Hvad ønsker fokuspersonen at opnå?

Nogle spørgeteknikker, der er med til at fremme fantasien i denne fase kunne være Inspirerende spørgsmål, Vidunderspørgsmål, Undtagelsesspørgsmål og Skalaspørgsmål.

**Inspirerende spørgsmål** kan være "hvad ønsker du virkelig?", eller "hvis du kunne få lige, hvad du ville, hvad ville det så være?"

Ved **vidunderspørgsmål** opfordres fokuspersonen til at forestille sig en morgen, hvor verden ser totalt anderledes ud, og hvor problemerne er løst. Hvordan kan forandring i den nye situation beskrives?

**Undtagelsesspørgsmål** tager udgangspunkt i, at coachen forsøger at skærpe fokuspersonens opmærksomhed på situationer i fortiden, hvor de nuværende antagelser, som man kan have i forhold til en aktuel vanskelig situation, faktisk ikke er til stede. Fokuspersonens vanemæssige tolkning af situationen bliver derved forstyrret.

**Skalaspørgsmål** gør det muligt for fokuspersonen at værdisætte en aktivitet eller et emne, ved for eksempel at indplacere dette på en skala fra 0 – 10. Skalaspørgsmål danner et godt grundlag for at skærpe hans/hendes bevidsthed om oplevelser af en situation eller af et emne.

Hjælp fokuspersonen til at skabe mål, der virkelig rykker – for ham/hende. Dette kan ofte afklares gennem fokus på emner, som fokuspersonen godt kan lide, og hvad han/hun ville gøre, hvis han/hun kunne gøre lige, hvad han/hun ville. Ordene kan, skal, bør og vil, er vigtige for coachen at lytte ind til. Mange fokuspersoner er domineret af (for) mange "skal'er".

## Målformulering med grupper

Hvis målformuleringen omfatter grupper, skal alle deltagere indgå i udarbejdelsen af disse.

Mål eller visioner skal være enkle og kunne forstås af alle på arbejdspladsen. Det er en (coachingmæssig) dødssynd, at spy nye målformuleringer, strategier og koncepter ud i en takt, så de, der skal virkeliggøre dem, ikke kan følge med!

Metoder, som kan anvendes ved den indledende ideudvikling og målaflarung for grupper er en SWOT analyse og et Fremtidsværksted:

**SWOT**, som står for Strength (styrke), Weakness (svagheder), Opportunities (muligheder) og Threats (farer/trusler) er en analyse, som er velegnet til at skabe overblik og fælles virkelighedsfølelse som udgangspunkt for at skabe forståelse og motivation for forestående forandringer. Fælles virkelighedsopfattelse er en af grundpillerne i team-building:

Styrker i en fokusgruppe kan være højt fagligt niveau og høj produktivitet, stærke markante enkeltpersoner, god sammensætning af forskellige kompetencer, klar opgavefordeling etc.

Svagheder kan være dårlig udnyttelse af kollegiale ressourcer, dårlig kommunikation, intet overskud til at lære fra sig, at man holder på egen faglighed, uhensigtsmæssig konfliktløsning, svært for nye kolleger, etc.

Muligheder kan være udvikling af bedre arbejdsgange, mere kreativt miljø, udvikling af nye produkter, bedre kommunikation, dygtiggørelse, supervision af nye kolleger, etc.

Trusler kan være kaos, usikkerhed ved nye initiativer, magtkampe mellem faggrupper, fravær, ulykker, opsigelser etc.

**Fremtidsværkstedet** er en model for kreative læreprocesser og for udfoldelse af social fantasi, som tager sigte på fremtidens leve- og arbejdsforhold. Overordnet er fremtidsværkstedet en arbejdsmåde, der skal åbne for fokusgruppens hverdags- og arbejdslivserfaringer, deres forestillinger og visioner i retning af fælles samfundsmæssige problemer og muligheder, som måske kan udmøntes i forslag til hverdagsagtige ændringer og handlinger. Fremtidsværkstedet består af fire faser, en analysefase, en fantasifase, en værdifase og en handlefase:

Analysefasen: Formålet er her at få læsset af, dels for at

gøre plads til at se nyt og dels for at blive sikker på, hvad det er man vil væk fra.

Fantasifasen: Hæmningerne bliver sluppet løs, og alt er tilladt, når man forestiller sig, hvad der kunne være helt fantastisk. Måske indser man, at tingene måske godt kunne se afgørende anderledes ud.

Værdifasen: Her prioriterer man hvilke ideer og værdier, der i fremtiden skal fremmes, og hvilke der skal hæmmes. Når fremtidige beslutninger skal træffes, udgør prioriteringerne den fælles referenceramme.

Handlefasen: For at forløbet ikke bare skal ende i smukke ord, så skal der handles. Hvad gør vi i morgen, i næste uge og om en måned?

## Overflademål

Coachen skal kritisk kunne vurdere, hvorvidt fokuspersonen angiver overflademål, hvormed der menes mål, som fokuspersonen ønsker at nå, fordi han/hun tror, det vil give ham/hende nogle dybere værdier. Ting, man kan tage og føle på, er typiske overflademål; en bil, en rejse etc. Til afklaring af dette, kan Livshjulet eller Skab et nu og en fremtid anvendes:

Metoder til at skabe refleksion er **Livshjulet**.

Livshjulet er en cirkel inddelt i 8 dele. Hvert "lagkagestykke" benævnes med emner, som fokuspersonen finder vigtige: familie, job, personlig udvikling etc. Herefter karaktersættes hvert emne i en skala fra 0-10, hvilket tegnes ind på cirklen. (0 inderst og 10 yderst). Denne visualisering af evt. ubalancer i fokuspersonens liv, danner herefter udgangspunkt for en målsætning af coaching forløbet.

## Skab et nu og en fremtid, der motiverer dig - hvad

**ville det være?** Det er en skriftlig øvelse, der består af tre dele. 1. del er fokuspersonens beskrivelse af, hvor han/hun var for fem år siden, 2. del en beskrivelse af hvor han/hun befinder sig lige nu, og 3. del en beskrivelse af, hvor han/hun ønsker at være om fem år. Det er vigtigt, at alle tre beskrivelser omfatter mellem 5-8 livsområder, arbejde, familie m.m. Øvelsen kan udføres forud for coachingsessionen.

## Opstil del- og slutmål.

Opdeling af forløbet i delmål giver flere succesoplevelser.

Gør målet specifikt og målbart. Det er svært at holde fokus på noget, der er uklart og utydeligt, derfor er det vigtigt at

definere målemner, der gør en forskel, når de nås. F.eks. gennemførelse af et kursus eller halvere sin rygning etc.

Tjek for bæredygtighed. Der skal være en "sund" balance mellem de mål, som fokuspersonen sætter sammen med coachen og balancen i fokuspersonens liv i almindelighed.

## Modstand mod forandring

Der er typisk fire undskyldninger for eller overfladeforklaringer på, at fokuspersonen ikke har kunnet opnå sine mål forud for coachingen:

- Der har ikke været tid
- Der har ikke været penge
- Der er ikke de nødvendige kompetencer
- Der er ikke ressourcer

Derudover optræder en række andre typiske forhindringer og modstande, som coachen skal være opmærksom på i processen. Det kan være fastlåsthed i gamle mønstre, manglende mod og selvværd, "støj på linien" eller indre "larmende" regler, forskellig prioritering af værdier, frygt for at miste, frygt for at mislykkes, manglende handlekraft, m.m.

## At skabe motivation

Nogle hævder, at det dybest set er umuligt at motivere andre. "Man kan trække hesten hen til truget, men den må selv drikke", siger de.

Andre peger på, at det at finde og frigøre menneskers motivation er stor lederkunst. Det handler "bare" om at ramme den passende balance mellem tryghed og udfordringer for teamet og/eller den enkelte fokusperson. Fokuspersonen er rimeligvis motiveret, inden der er indgået aftale om coaching. Risikoen i forløbet kan være, at han/hun ikke er enig i den indsats, det kræver at nå de aftalte mål - eller ikke er motiveret nok.

At have en plan eller et gennemarbejdet koncept, som fokuspersonen selv har været med til at udarbejde, er i sig selv en stærk motiverende faktor.

Nøglen til motivation er at få fokuspersonen til at nå til et punkt, hvor han/hun er parat til at bryde det mønster, der hidtil har forhindret hende/ham i at nå et mål. Først når det er sket, kan man gå videre til næste punkt: at bryde mønstret endeligt og præsentere det/de nye alternativ/er.

Der er tre skridt i dette forløb. Afklaring af:

- hvorvidt fokuspersonen er mentalt parat,
- om fokuspersonen er i stand til at handle og
- hvad der skal til for at kunne fastholde motivationen



### **Hvorvidt fokuspersonen er parat til at skabe forandring**

Uhensigtsmæssige eller destruktive mønstre eller vaner ligger aldrig i dvale. Er de først indarbejdede og blevet en del af organisationen eller fokuspersonens personlighed, bliver de som regel mere indarbejdede med tiden. Der skal derfor en bevidst viljesagt til at ændre dette og – vigtigere – erstatte den med konstruktive alternativer.

### **Om fokuspersonen er i stand til at tage beslutningen om at handle**

Motiver til at handle er forbundet med følelser, glæde og smerte. Coachen kan motivere fokuspersonen ved at få ham/hende til at føle glæde, når han/hun handler - og smerte/sorg, når han/hun ikke gør det. Denne form for (behavioristisk) adfærdsregulering, som ofte anvendes ved idrætspræstationer, tager udgangspunkt i oplevelsen af straf og belønning - pisk eller gulerod. Andre metoder, der kan føre frem til individuel læring og handling tager udgangspunkt i den reflektive dialog/samtale mellem fokuspersonen og coachen.

### **Værktøjer til at gøre motivationen permanent.**

At skulle ændre et mønster eller vane kræver permanent motivation, hvilket igen forudsætter, at formålet med ændringen er tydelig for fokuspersonen. Nogle simple værktøjer er at Lave positiv forstærkning, Holde fast i lystperspektivet og at Fastholde drømmen:

**Lave positiv forstærkning:** få fokuspersonen til at skrive ned, hvad han/hun har nået, frem for hvad han/hun ikke har nået.

**Holde fast i lystperspektivet:** fasthold fokuspersonen i, at han/hun er i stand til at leve et liv baseret på et "vil gøre" snarere end et "skal gøre".

**Fastholde drømmen** gennem overkommelig udvikling: gennem realistisk op- eller nedjustering af delmålene i overensstemmelse med fokuspersonens potentiale og nærmeste udviklingszone, ved "de små (men sikre) skridts strategi".

### **At bryde mønstre**

Ordet mønster bruges af nogle til at beskrive, hvad det i realiteten er, der forhindrer mennesker i at opnå de ting, de ønsker i livet. Mønster bruges i denne forbindelse som et

fokus eller en form for adfærd, som man – i negativ betydning - mod egen vilje gentager igen og igen. Sådan beskrives det ofte i managementlitteraturen. Der findes også beskrivelser af gode mønstre, men disse er hyppigere beskrevet i idrætslitteraturen, ligesom de ofte optræder i forhold til kropsskema og fysisk bevægelse.

Et mønster er indkodet i hjernen og noget, der er tillært. Derfor er det også muligt at lære nye mønstre til erstatning for gamle og uhensigtsmæssige. I hjernen dannes associationer, tankemæssige forbindelser, når mennesker udfører en handling. Der dannes populært sagt en sti i hjernen. Jo hyppigere disse tankemæssige forbindelser gentages, jo flere erfaringer får hjernen til at understøtte den pågældende association, jo tydeligere bliver stien i hjernen.

Når et nyt mønster læres, åbnes en ny sti i hjernen. Hvis denne sti samtidig knyttes tydeligt til positive, nydelsesfulde og stimulerende oplevelser, så kan der ske en konstruktiv ændring hos fokuspersonen.

Hvorvidt man helt kan fjerne negative mønstre, er der stor uenighed om blandt "de lærde", men der er ingen tvivl om, at man kan omforme eller bremse uhensigtsmæssige mønstre, hvis alternativet er positivt – og/eller at lære nye mønstre. Og dette kan man hele livet igennem! – uanset om nogen vil hævde, at man ikke kan lære "gamle hunde nye tricks".

Nedenstående er der nogle metoder, der kan hjælpe i processen til at afklare negative mønstre med hensyn til etablering af nye. Dette er Pyramide for succes, Et afsluttet kapitel, Bryd mønster med indsigt og Skift fokus:

**Pyramide for succes** består af tre fokusområder, fysiologi, sprog og overbevisninger og fokus. Disse skrives udfor de tre sider i en trekant. Fysiologi står for krop, kropssprog, hvordan kroppen bruges, mimik, bevægelser, kropsholdning m.m. Sprogsiden repræsenterer den indre dialog og det ydre sprog, hvad man siger til sig selv, og hvad man udtrykker overfor andre. Overbevisninger og fokus står for, hvad ens fokus er, og hvad man tror på. Pyramiden udfyldes og bruges til at afklare den aktuelle fokuspersonens samlede "tilstand" på et givent tidspunkt.

**Et afsluttet kapitel** kan bruges i forbindelse med "alt for meget"- mønstre, som i forbindelse med alkohol, overspisning, rygning, og lign. Metoden går ud på, at fokuspersonen skriver en kontrakt med sig selv om at holde op. Kontrakten skal være skriftlig og omfatte konkrete

betingelser for aftalen, f.eks tidsrammer, belønning og tab i tilfælde af brud. Målet er at understøtte fokuspersonens beslutning om at tage ansvar for bruddet med det uhensigtsmæssige mønster.

**Bryd mønster med indsigt** er en metode til at efterprøve om det, man tror, er sådan - nu også er sådan i virkeligheden. Dette kan indebære, at fokuspersonen får stillet en opgave, som kan gå ud på at spørge en bestemt person om noget, vedkommende tror, den anden står for/mener (ofte opfattet som af negativ karakter). Det kan også handle om at finde oplysninger om et emne ved besøg på biblioteket.

**Skift fokus** i samtalen kan være et effektivt værktøj, hvis fokuspersonen befinder sig i en resourcesvag position, og coachen her og nu ønsker at hjælpe ham/hende ind i en resourcestærk (mere konstruktiv) tilstand. Denne "helle" eller som nogen kalder det "time-out" kan bruges til at komme over en midlertidig barriere, men bør ikke føre til permanent fravigelse fra de fastsatte mål.

## Handling

Nye alternative mønstre skal både erstatte det gamle og hjælpe fokuspersonen til at nå sit mål. Det gælder om at finde nye alternativer, som inspirerer, og som kan opfylde vedkommendes ønsker.

Mange tror imidlertid, at det er aflæggelsen af de gamle mønstre eller de gamle vaner/rutiner, der er problemet, men ofte er det snarere frygten ved at skulle leve **uden** sine mønstre, vaner/rutiner, der kan være vanskelig at håndtere i denne fase. For her opgiver man noget trygt og kendt ("man ved, hvad man har"), som man har levet med længe, og dette kan være svært at undvære.

Et værktøj, som kan være til stor hjælp i perioden, hvor fokuspersonen arbejder på at finde og implementere nye alternativer, er at finde frem til nogle positivt ladede ritualer eller påmindelser.

Det kan være at skrive Dagbog, eller lave Succeshistorier:

**Dagbog** om de nye alternativer, at aftale med en ven eller kollega om regelmæssigt "at huske på" det nye alternativ, sætte sedler op på centrale steder med de nye alternativer beskrives i visioner og fremtidsmål, etc.

Et andet værktøj er at beskrive **Egen succeshistorie**. Egen

historie kan tage udgangspunkt i en øvelse til afdækning af successtrategi. Der er fire spørgsmål, der skal besvares, tab, overvindelse, stolthed og grundlæggende holdning: Beskriv en situation, hvor du følte tab, eller hvor du følte, du havde store problemer. Men det var noget, som du overvandt, og som du efterfølgende oplevede følelsen af stolthed ved at have gjort. Hvilken overbevisning eller holdning knytter du til oplevelsen og til følelsen af stolthed?

Et tredje værktøj er **Lån en andens succeshistorie**. Denne kan starte ved at læse en berømtheds biografi og efterfølgende skrive ned, hvad det var, der betagede og inspirerede ham/hende i forfatterens beskrivelse. Beskrivelsen kan danne basis for efterfølgende dialog med coachen og bidrage med at fastholde vigtige ord og begreber for fokuspersonens egen succesoplevelse.

## Lav en plan

Der er fire dele i en plan for handling:

- udarbejdelse af en hvad-hvorfor-hvordan plan,
- prioritering af mål,
- at lave en tids- ressource- og ansvarsplan og
- belønning.

MÅL	MOTIVATION	HANDLING	TID
Hvad	Hvorfor	Hvordan	Dato
1)			
2)			
3)			

### En hvad-hvorfor-hvordan plan

Hvad-hvorfor-hvordan plan sættes op i fire kolonner. (se ovenfor)

I første kolonne skrives, hvad og hvilke mål fokuspersonen er kommet frem til. Det kan være de ønskede alternativer, de vigtigste mål lige nu eller handlinger, der vil gøre en forskel.

I anden kolonne skrives ud for emnerne i første kolonne, hvorfor disse er vigtige. Her defineres motivationen ved, hvorfor det er vigtigt lige nu, hvad det vil give fokuspersonen, grunden til at ønske netop dette mål opfyldt, eller hvordan han/hun vil have det, når målet er nået.

I tredje kolonne skrives, hvordan målene nås. Her defineres handlingerne, hvad den specifikke plan går ud på, hvad skal der til for at nå resultatet, hvad der kan gøres allerede i dag.

Herefter prioriteres emnerne efter vigtighed og overskuelighed. De tre vigtigste skrives øverst.

### Tids- og ressourceplan

Tids-, ressource- og ansvarsplanen er en fjerde kolonne i hvad-hvorfor-hvordan planen.

Derudover tager den udgangspunkt i de mål, der er skrevet under "hvordan" (tredje kolonne) i hvad-hvorfor-hvordan planen. Her specificeres de ønskede resultater i detaljer og så målbart som muligt. Hvem skal kontaktes, hvad skal der gøres dagligt, hver uge, måned, etc. Herefter sorteres alt fra, der ikke er forudsætninger for at opnå målet med hensyn til at kunne fastholde det absolut nødvendige, og hvordan dette opnås lettest.

Herefter indplaceres opgaverne i fokuspersonens kalender. Indskrivningen starter bagfra fra det tidspunkt, målet er forventet nået.

**Belønning**

Skab belønning. Det er vigtigt at belønne fremskridt. Det kan være i forbindelse med at et delmål er nået.

Belønningen kan ske i form af ros, oplevelse af tilfredshed eller anskaffelse af noget, fokuspersonen har ønsket sig, en fest eller lignende.

Tilbagefald vil forekomme, men her er det vigtigt, at coachen hurtigst muligt hjælper fokuspersonen med at tage tråden op igen.

## Den gode afslutning

Der er to sæt af afslutninger. Den ene sker i forbindelse med afslutning af den enkelte coachingsession og den anden ved afslutningen af et samlet coachingforløb.

Ethvert coachingforløb, både den enkelte coachingsession og det afsluttede forløb, består af tre lige vigtige faser, nemlig en opstartsfasen, en handlingsfase og en afslutningsfase. Ofte forsømmes den sidste fase. Hvorvidt dette skyldes, at tiden er gået, eller at fokuspersonen er på vej videre i andre situationer, skal i denne forbindelse være usagt. Afslutningsfasen må imidlertid ikke udgå, eftersom vigtige erfaringer og feedbackmuligheder herved spildes.

### Afslutning af den enkelte coachingsession

Tiden skal overholdes, og fokuspersonen skal gå fra sessionen med en positiv oplevelse af at have fået et værdifuldt skub frem mod de aftalte mål.

Der er tre delopgaver, som skal indgå ved afslutningen:

- resumé af de kommende forpligtelser
- feedback på fremskridt og
- evaluering:

#### Kommende forpligtelser

Resumé af de kommende forpligtelser er en gensidig bekræftelse mellem fokusperson og coach af hvilke opgaver og handlinger, som han/hun har forpligtet sig til at udføre i perioden til næste session. Her skal begge parter være specielt opmærksomme på, om der eventuelt er overset ting/forhold, der kan stå i vejen for, at aftalerne kan holdes.

#### Feedback

Feedback på fremskridt er coachens opsummering af hvilke positive fremskridt, der er sket. Ros og påskønnelse kan ske i forhold til den aktuelle session, i forhold til et længere forløb og/eller i forhold til den fælles målsætning. Dette kan også omfatte særlig påskønnelse af fokuspersonens indsats i forhold til fællesskabet.

#### Evaluering

Evaluering omfatter fokuspersonens udsagn om, hvad han/hun har fået ud af sessionen. Her skal der lægges op til konstruktiv kritik af mødeprocedurer og coachens funktion, som kan indgå i evt. justering af de efterfølgende forløb.

### Afslutning af hele coachingforløbet

"Nye perspektiver skaber nye tankegange".

En efterkritik skal være lærerig. Målet er, at alle, der deltager, skal lære noget af den.

En efterkritik kan baseres på fire k-ord. Den skal være:

- Konceptuel – det vil sige tage udgangspunkt i en fælles norm/værdi
- Konstruktiv – være fremadrettet og søgende efter muligheder
- Kærlig – anerkendende og respektfuld overfor deltagerne
- Konkret – baseret på konkrete eksempler fra forløbet.

Et femte k-ord, nemlig kritisk er udeladt. Erfaringen er, at hvis dette bruges, flytter fokus i efterkritikken ofte mod fejl og mangler snarere end til, hvad der er lært. Her har coachen en meget vigtig funktion i, at dette undgås.

Efterkritikken skal være mentalt og praktisk forberedt. Mentalt ved at det på forhånd er aftalt, at der skal laves efterkritik, og at emnerne, der evalueres, er velkendte. Ved coaching af grupper kan fokus på sidstnævnte for eksempel skabes ved udfyldelse af spørgeskemaer med (få) specifikke emner og associerende spørgsmål som, hvilke tre bedste ting og tre værste ting, den enkelte synes, der har været i forløbet.

Den praktiske del af efterkritikken omfatter anvendelse af god mødeteknik: afsat tidspunkt, mødepligt, stram styring af forløbet og gode omgivelser.



## 10: Faldgrupper

Der er to faldgrupper, der specielt skal tages højde for i et coachingforløb; nemlig, at visse fokuspersoner kan gå i forsvarsposition, og at coachforløbet mod hensigten ender med at blive styret af en fejlfinderkultur.

### Selvforsvar

Mange finder det vanskeligt at modtage kritik, primært negativ kritik, men også konstruktiv og positiv. Et fænomen, nogle beskriver som en kritik-fobi. Typisk vil en kritik-fobi vise sig som tre stadier:

Første stadium er karakteriseret ved ordene forsvind, forsvar og forklaring:

Forsvind kan udtrykkes i sætningen "Er du måske bedre selv!" og lignende aggressive vendinger, som fremføres og vendes mod den person, der har kritiseret vedkommende. Forsvar ses ved sætninger som starter "Det kan godt være, men.....". Her er risikoen, at den kritiserede i den efterfølgende diskussion bliver mere optaget af at forsvare sig end til at lytte til, hvad argumenterne for kritikken kunne være.

Og endelig er der undskyldningen eller forklaringen. "Jamen, jeg kunne ikke få den eller den til at hjælpe mig,...." Dette første stadium kan ses som en form for "her og nu overlevelsesstrategi".

Andet stadium er typisk en kontraktsituation. Det er en slags social aftale, som kan vise sig ved at kollegerne på en arbejdsplads indgår en - ofte stiltiende - aftale om, at "Hvis du ikke siger noget om mit fejltrin, så siger jeg heller ikke noget om dit."

Tredje og sidste stadium i kritik-fobien er mest kritisk. Her udvikler organisationen eller den enkelte fokusperson en mere permanent overlevelsesstrategi, der går ud på at melde sig ud af fællesskabet og udviklingsstrategierne. Han/hun vil fremstå som forsvarer af "plejer kulturen", eller af ønsket om at komme "tilbage til de gode gamle dage".

### Fejlfinderkulturen

Nogle vil hævde, at den menneskelige hjerne er indrettet således, at det, vi bedst husker af egne oplevelser og erfaringer, er dem, der er lykkedes, hvorimod vi bedst husker andres fejltagelser. Dette er måske et af menneskehedens ur-erfaringer for at kunne overleve, men skulle efter nogle kilder også være en af grundpillerne i Janteloven.

Ordet **ikke** er svært at håndtere i et procesforløb. Hvis man ikke må tænke på et emne eller en ting, så tænker man ofte netop på det/den. For nogle er den eneste måde at styre uden om ikke-mål at gardere sig ved at holde sig væk fra at overskride grænser.

Mange vil dog omvendt kunne fortælle, at de netop har lært af deres fejltagelser, og hvordan store og dyre fejltagelser har lært dem, hvad de ikke skal gøre. Men dette kan ses som et eksempel på negativ læring, som dybest set kunne begrænse lysten til fremtidig produktudvikling og lyst til at eksperimentere – bevidst eller ubevidst.

I den situation er omdefinering den indlysende vej, når det gælder om at fokusere på mål, som organisationen/fokuspersonen gerne vil frem til. Det gør det lettere og langt mere effektivt at være fremadrettet.

**Coaching skal altså bygge på det, der lykkedes.** Det coachingforløb, der tager udgangspunkt i de gode eksempler og holder målet for øje, vil nå målet hurtigere og er langt mere virkningsfuld.

## Konstruktiv ide-udvikling:

Ved konstruktiv ide-udvikling, som coachen kan anvende i hele coaching forløbet, er principperne blandt andet et udgangspunkt, der tager afsæt i en opfattelse om, "at nye perspektiver skaber nye tankegange", og at alle mennesker er kreative. Nogle stikord til udviklingsprocessen er:

### **Ideudvikling:**

Vi skal lade ideerne komme dumpende

Kreativitet er nært beslægtet med humor

Problemet er ikke at få ideer, men hvordan vi tænker om det at få ideer

To gode veje til ideernes verden er: undren og holdninger

Kreativiteten trives i åben tilstand

Alle ideer er startet som små indfald

Brainstorming skaber rammer, ikke løsninger

Ubrugte ideer skal i en idebank

Den kreative proces består af flere faser

Når først vi kommer ind i vanen, er det let at få ideer

## Kilder

Andersen, H.C.; (2000) Ideudvikling, coaching, efterkritik – værktøjer til en mere kreativ arbejdsplads. DR Multimedie. ISBN 87-7047-895-3

Bogen er ifølge forfatteren både en forståelsesbog og en undervisningsbog. Den er skrevet til Danmarks Radios redaktionelle medarbejdere i forbindelse med intern efteruddannelse, eller som forfatteren mener, det bør hedde

"fremuddannelsesaktiviteter". Eksemplerne tager udgangspunkt i ideudvikling, formidlingsproblematikker og kollegialt samarbejde på den bestemte arbejdsplads. Den er let læst, og især har afsnittet om efterkritik været nyttigt at læse ved skrivning af kompendiet.

Illeris, K.; (2000) Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx. Roskilde Universitets Forlag. ISBN 87-7867-098-5. En veloplagt gennemgang af en række ældre og nye læringsteorier. Den har især været til inspiration i dette kompendiums læringsteori afsnit.

Hansen, J.; (?) Coaching for ledere. Coaching på arbejdspladsen. Coaching for ledere med personaleansvar. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck. ISBN 87-17-03732-8

Bogen præsenteres som en håndbog for ledere med lederansvar. I små afsnit gennemgås forskellige emner. Der er megen fokus på stress, præstationsangst og andre medarbejderrelaterede barrierer. Dertil kommer, at der sættes megen plads af til karakteristik af et persongalleri, som karakteriserer medløberen, kværlanten, elendighedssnigeren og lign. Det fremgår dog ikke helt, hvad dette gavner. Generelt er tilgangen præget af et konfliktperspektiv. Selvom forfatteren angiver, at det er en opslagsbog, er den ikke let at finde rundt i. På plussiden er lederens og mellemlederens position i organisationen tydelig, - hvilket har været nyttigt at holde sig for øje ved skrivning af herværende kompendium.

Manning, S.; (2004) Coaching. Det handler om at stille de rigtige spørgsmål.

Aschehoug Dansk Forlag A/S. ISBN 87-11-16652-5

Forfatteren arbejder både i USA og i Danmark og har skrevet et let læst bog om (primært) individuel coaching. Bogen henvender sig da også til "dig, der ikke kan finde ud af, hvad der forhindrer dig i at nå dine mål" og til den, der ønsker at starte op som coach. Bogen er en opskriftsbog, fuld af praktiske kneb og værktøjer i relation til "de 6 trin til stjernecoaching", som er forfatterens egen model. Den har givet meget inspiration til dette kompendium.

Stelter, R. (red); (2002) Coaching – Læring – Udvikling. Psykologisk Forlag A/S. ISBN 87-7706-323-6.

Bogen består af 11 artikler skrevet af 6 forskellige forfattere. Bogen tilstræber at etablere et møde mellem i idrætten og erhvervslivet, men har sin styrke i idrætsteorien. De respektive artikler er generelt meget gennearbejdede. Bogens tre tyngdepunkter og inddelinger er coachings grundlag i teori og praksis, teoretisk perspektivering af coaching og praktisk perspektivering af coaching. Bogen henvender sig til alle, der interesserer sig for nye strategier inden for udvikling og læring inden for uddannelsessektoren, idrætten, organisationer og erhvervslivet.

I denne sammenhæng har især artiklerne om læringsteori og tavs viden været inspirerende.

Søholm, T.M., Storch, J., Clemensen, J.; (2004) Coaching – at være gamemaster. ATTRACTOR – Institut for ledelse, kommunikation og intervention. [www.attractor.dk](http://www.attractor.dk)  
En interessant gennemgang af mennesket som et autopoetisk system. Et autopoetisk system er et lukket system, der skaber og opretholder sig selv via egne forståelser og bevægelser. Dette kalder på en systematisk tænkning og en fælles – fokuspersion og coach - tilgang til et coaching forløb. Desuden beskrives en coaching metode, der kaldes gamemaster. Sidst i artiklen præsenteres en meget inspirerende case.

## Mentoring

EFP 2004

### Indledning

Grundlæggende vil mennesker gerne hjælpe hinanden. Og alle mennesker har brug for nogen, de kan støtte sig til og få hjælp af. Professionelt kan man have stor støtte af en mentor. Forskellen mellem en coach og en mentor bliver ofte diskuteret, og der kan også være visse overlap. Vigtigste forskel er, at mens en coach i princippet ikke behøver at vide noget om det område fokuspersonen ønsker at opnå resultater på, så er det en særlig forudsætning, at mentor og mentee har samme professionelle baggrund for at kunne give nye input og inspiration.

Både i coaching og i mentoring er udgangspunktet, at fokuspersonen dybest set selv har alle svarene. Men hvor coachen søger for - med den såkaldte 80-20 regel (80% spørgsmål og 20% svar) at katalysere egne og/eller andres erfaringer i et helt bestemt øjemed, så fungerer en mentor i højere grad som en personlig vejleder, fordi vedkommende har erfaring inden for samme område som sin mentee. Derfor rummer mentoring flere gode råd og anbefalinger, end et coachingforhold gør.

I nogle tilfælde kan det dog være bedre at benytte en coach frem for en mentor. For eksempel hvis man ikke har et fagligt netværk eller andet, hvor der tilbydes mentoring, eller man simpelthen foretrækker en relation, hvor man betaler for den rådgivning, man får. En professionel coach vil i den situation være katalysator for fokuspersonens udvikling, eller som ved mentoring bidrage med sine egne erfaringer.

### Mentor eller rådgiver

Mange medarbejdere søger råd, fordi det giver en slags forhåndsaccept på løsningen af opgaven. Mange chefer og mellemledere vil gerne give råd, for det giver en vis sikkerhed for, at opgaven bliver løst inden for de rammer, som de ønsker. De bruger herved en stor del af deres tid med "lige" at give et godt råd. Det kan være tidskrævende at være rådgiver på den måde. Her anbefales et mere styret og fastlagt mentorsamarbejde.

Mentoring kan foregå organisationsinternt, det vil sige, mentoren er en erfaren kollega eller en højerestående person – ofte en leder. Samtalen mellem mentor og mentee bygger først og fremmest på gode råd, men kan også have karakter af en procesorienteret udviklingssamtale, som man kender det fra coaching eller supervision. Mentoring er ikke nødvendigvis tidsmæssigt begrænset, som coaching er. Mentoring kan i princippet foregå over en lang periode, men det anbefales alligevel at aftale tidsrammer, intensitet og andre konkrete regler for forløbet.

### Historisk baggrund

Begrebet mentor stammer fra Homers eventyr, Iliaden. Ifølge dette beder Odysseus sin ven Mentor om at se efter sin søn Telemakos og sine besiddelser, mens han selv rejser til Troja.

I de traditionelle håndværk, hvor uddannelsen er baseret på mesterlæreprincippet, har mentoring været kendt og anvendt fra de tidligste beskrivelser. Men også på

skoler og universiteter er der flere eksempler på lærere eller "mestre", som fungerede som mentorer eller støttepersoner for de bedste og mest talentfulde unge. Her er der beskrivelser af støtte givet som "faderlig omsorg" for sin (myndling eller) mentee. Støtten kunne fortsætte efter uddannelsen ved støtte til sin nu tidligere elev i dennes videre karriere gennem introduktion til "de rette kredse" og som hjælp i tilfælde af opståede problemer.

Mentorsystemet er senere blevet indført i gymnasieskolesystemet, hvor den unge nyuddannede lærer fik en ældre kollega til mentor i sit pædagogikum. Det er også blevet anvendt på advokatkontorerne, hvor det var almindeligt, at de unge nyansatte jurister i den første tid fik støtte fra en erfaren kollega ved løsningen af opgaver.

I løbet af 1980'erne introducerede man i forbindelse med Human resource management bølgen mentoring mere systematisk i erhvervslivet. Her blev det mere almindeligt, at en leder påtog sig at støtte en nyansat medarbejder eller hjalp en medarbejder med det videre karriereforsøg.

### **Mentoring i dag**

I dag har mange virksomheder interne mentorordninger, hvor erfarne medarbejdere udpeges som mentorer for eksempel nyansatte. I andre virksomheder er der tradition for at have eksterne mentorer. Også professionelle netværk, fagforeninger, brancheforeninger med videre har etablerede mentorordninger for deres medarbejdere eller tillidsmænd.

Mange enkeltpersoner etablerer selv et personligt netværk, en "kaffeklub" eller en mentorordning. Vedkommende spørger en person, om han eller hun vil være interesseret i at være mentor. Det kan være i den virksomhed, vedkommende er ansat i eller en udefra, som har kendskab til personen og det professionelle område.

### **Fastsæt rammer**

Erfaringerne viser, at det er godt at fastsætte nogle rammer for mentorordningen. For eksempel hvor ofte man skal mødes, og hvad parterne forventer at få ud af forholdet. Ideelt set er ordningen gensidig. Mentoren får mulighed for at diskutere aktuelle problemstillinger i andre sammenhænge, end han eller hun er vant til. For mange er det også en glæde at få lov til at øse af sine erfaringer. Menteeen får herved adgang til erfaringer, oplysninger og ofte også til mentorens personlige netværk.

### **Mentors rolle**

Forholdet mellem mentor og mentee bygger på gensidig fortrolighed og tillid. Der er ikke penge involveret i forholdet.

Normalt bruges mentoren som sparringspartner i diskussioner om for eksempel faglige forhold eller karrieremæssige spørgsmål. Det kan dreje sig om problemstillinger på arbejdet, det næste karriereskift, konfliktløsning, udvikling af vedkommendes kompetencer og karriere og/eller deres lederrolle og lignende.

Mentorens rolle er også at stille de rigtige spørgsmål til menteeen, så denne bliver klar over, hvad han eller hun skal gøre i de konkrete situationer. Tanken bag er, at menteeen selv kender svarene, de skal blot hjælpes frem af mentoren, men muligheden for gode råd og anbefalinger vil også være en del af forholdet.